Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui

Compte-rendu séance du 02 décembre 2020

Intervention de Johann CHAPOUTOT

Johann Chapoutot est professeur d'histoire contemporaine à Sorbonne Université. Spécialiste de l'histoire de la culture nazie et d'histoire politique et culturelle contemporaine, il est notamment l'auteur de La Loi du sang : Penser et agir en nazi (Bibliothèque des Histoires, 2014) et de La révolution culturelle nazie (Bibliothèque des Histoires, 2017). Il est venu nous présenter son dernier ouvrage , « Libres d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui » paru chez Gallimard en janvier 2020.

Le livre sort dans un contexte un peu particulier puisqu'il sort en février 2020 peu après les conclusions du procès France Télécom et où on se pose la question de « C'est quoi la domination au travail ? » La deuxième chose c'est que la réception du livre a fait particulièrement réagir au sein de la communauté de la gestion et donc on pratique la transdisciplinarité dans ses lettres de noblesse. On va pouvoir en tirer des enseignements notamment sur le monde dans lequel on vit. On a tendance à vouloir dire que les nazis n'appartiennent pas à notre temps et notre lieu car barbarie pure… or, si, ils sont de notre temps… L'Allemagne Nazie c'est au cœur de la modernité, ce que disent et font les nazis nous permettent d'induire des constats sur notre monde contemporain.

La comparaison au nazisme est ultra-récurrente pour observer les organisations du travail non seulement de la part de celles et ceux qui ont une attitude critique par rapport à l'organisation du travail, mais aussi de la part de ceux qui veulent penser une organisation du travail à laquelle il n'y aurait rien à redire ni à penser. Par exemple pendant le procès France Télécom, certains pensaient qu'on en faisait un peu trop, parlaient d'un « Nuremberg du management ». Même chose pour ce qui font partie du Top Management, qui utilisent les citations nazies pour justifier certaines actions.

La première incitation de l'auteur à faire cet ouvrage, la circulaire de Backe sur lequel il est tombé pendant son HDR sur la législation nazie. Il s'agit d'une circulaire en 12 points aux fonctionnaires de son administration pour partir à l'Est le premier semestre de 1941, période durant laquelle l'Allemagne se prépare à attaquer le grand Est. C'est donc une circulaire pour préparer les fonctionnaires à cette attaque dont le titre est: « règles de comportement à l'égard des Russes ». On y trouve du nazisme pur avec tout le racisme, tout le mépris et la violence à l'égard des slaves qui sont des «sous-hommes », « nos nègres blancs », disait Himmler. On y trouve un déterminisme biologique atroce, idée que les Russes peuvent être affamés car leur estomac est rétractile, productivité, extractivisme etc.

Mais on trouvait aussi des éléments qui produisaient un effet de contemporanéité assez sidérant : les fonctionnaires envoyés à l'Est sont enjoints à être plein de spontanéité, d'énergie, d'initiative, d'agressivité, d'agilité et doivent rendre compte le moins possible à la centrale berlinoise car les supérieurs ont autres choses à faire que de vérifier ce qui est fait dans la banlieue russe. Productivité, quête de la performance, exigences d'agressivité, d'agilité, d'indépendance, d'autonomie, d'initiative. J. Chapoutot est surpris de cela, venant d'une culture dans laquelle on considère que le nazisme n'est pas de ce monde, ce n'est pas phénomène déchiffrable. Or le nazisme ne venait pas de rien, et il ne s'est pas dissout. De belles carrières ont continué et ce qui reste largement à étudier, au-delà des parcours sociaux, l'inscription des projets, des actes, des crimes qui a constitué depuis la fin du 19ème siècle notre monde sont les crimes nazis, tous les «isme» de ce monde comme le racisme, le productivisme, capitalisme etc. Si dans d'autres professions comme les médecins ou les avocats, on avoue le fait d'avoir trempé dans le nazisme il y a quelque chose de tabou à en parler quand il s'agit des managers et de l'organisation du travail.

La seconde incitation à étudier ce sujet a été le parcours biographique, l'insertion sociale, avant et après 1933, et après 1945, de Rheinhardt Höhn, juriste de grand talent, très ambitieux et travailleur, qui adhère à la SS et au parti nazi. Il fait une belle carrière dans la

SS entre 1933 et 1945 où il termine la guerre au grade de général. Parallèlement, il fait une carrière universitaire et à 30 ans il devient professeur des universités à Berlin où il est chargé par Himmler de réfléchir à l'adaptation des structures du gouvernement allemand dans un temps de mutation face à la « dilatation » de l'espace territorial allemand (annexion de l'Autriche, des Sudettes, de la Pologne, Alsace et Moselle, zones occupées qui correspondent à des statuts administratifs différents.)

La question qui se pose est de « Faire plus avec moins»: plus de territoires à gérer, multiplication des missions économiques et de police à mener (notamment tributs économiques et humains à payer au Reich pour nourrir sa machine économique puisque l'Allemagne subit des problèmes d'approvisionnement en énergie, mais aussi alimentaire, sur ses territoires traditionnels) et en parallèle les ressources humaines sont en baisse car 18 millions d'hommes allemands partent sous l'uniforme, la quasi-totalité des hommes en Allemagne ! Du coup, cela va participer à l'émancipation paradoxale des femmes, qui seront assez sèchement renvoyées à leur « mission naturelle » ensuite par les socio-démocrates à partir de 1949. Donc il s'agit de faire plus avec moins. On y voit donc une volonté d'optimisation des ressources.

Non seulement cela va intéresser Rheinhardt Höhn mais aussi une cohorte de jeunes universitaires talentueux, qui n'étaient pas nécessairement des militants nazis en 1920, mais qui, à la fin des années 20, deviendront nazis du fait de la structure d'expertocratie qui va être mis en place et donc va leur permettre d'aller plus loin dans leurs carrières.

Avec ces personnes ayant un doctorat souvent notamment en droit, Höhn fonde une revue qui va paraître de 1941 à 1944, 6 numéros de 400 à 500 pages, «Empire, ordre racial, espace vital ou biotope ». Le comité directeur est Höhn, le secrétaire du ministère de l'intérieur Stuckardt et le général de la SS, n°2 de la Gestapo Werner Best. C'est une revue qui s'intéresse à tous les problèmes d'extension de l'Empire et de l'extension des services.

Ce qui est intéressant dans les travaux de ces gens-là, c'est qu'ils vomissent l'administration mais avec une violence extrême ! La quintessence de l'administration, avant la prussienne, c'est l'administration française surtout pendant le directoire puis chez Napoléon, telle que conçue sous l'Empire : « Verwaltung». Il y a une idée de contrainte, de domination, diriger par la contrainte. C'est emblématique, pour les chercheurs, donc du Bas-Empire romain et français. Or, ce que disent Höhn et les autres, c'est que l'Allemagne, ce n'est pas cela, car les allemands sont libres. Montesquieu et d'autres ont parlé de la liberté germanique. C'est structurant en Allemagne. Le germain se gouverne lui-même, il est libre, il suit son instinct pour se comporter, qui est sain et pur car il est proche de la nature, pas besoin de se référer à un texte, tout est spontané, tout est instinctif (cf « La loi du sang : penser et agir en nazi »). La démocratie du Führer est la démocratie par excellence, car lorsqu'il donne un ordre – il, lui-seul, sait ce qui est bon pour moi, pour ma patrie, pour ma famille – lorsque je lui obéis, je m'obéis à moi-même. L'administration c'est pour les « dégénérés raciaux » qui ont besoin d'un exosquelette normatif pour se comporter, comme les français et seuls les Allemands savent se comporter eux-même. Pour des questions idéologiques mais aussi biologiques, l'administration n'a rien à faire en Allemagne

Ils promeuvent donc la « Menschenführung » : autant la Verwaltung est verticale, surbonblante et contraignante, autant la Menschenführung (individu, conduire et emmener) est horizontale, inclusive et participative dans la mesure où Führer c'est le chef de groupes qui participe à l'action de ses hommes et qui les emmène hors de la tranchée et les emmener pour aller se battre. Führen ce n'est pas diriger c'est emmener avec soi.

Donc en termes de repoussoir : les Français d'un côté, les soviétiques de l'autre. On a affaire à des gens agréable à lire, qui pensent très bien, qui sont très cultivés, qui nourrissent notre réflexion, même de manière antéposée.

Ces personnes ont eu un destin différent après 1945 : Stuckardt, auteur des lois de Nuremberg, condamné, est mort en prison en 1952. Werner Best est libéré puis embrasse une carrière d'avocat d'affaires et lobbyiste pour les anciens camarades.

Rheinhardt Höhn se cache pendant 4 ans, se fait employer par un think tank patronal de Hambourg, qui étudie la nécessité économique de l'atlantisation de l'Ouest allemand, RFA. Il finit par diriger ce think tank et crée une académie de « führungskrafter », pour les cadres, en 1956, à Bad Habsbourg. Cela ressemble à l'INSEAD en termes de lieu (et en date de fondation des écoles : 1956 vs INSEAD 1957), choix de l'atlantisation et de la conversion à une nouvelle façon d'agir qui serait inspirée par les USA. L'institut forme plus de 600 000 personnes en présentiel, cursus de formation continue de quelques semaines à quelques mois, plus de 2000 entreprises allemandes envoient leurs cadres dans ces formations.

Höhn la fonde, la dirige et y enseigne. Il reste un professeur et, selon ses élèves, un merveilleux professeur. Il redevient chercheur et écrit beaucoup de petits manuels de management, mais aussi de lourds traités d'histoire de l'encadrement, des organisations, de l'armée, des entreprises et sur de nombreux autres sujets. La fortune de cette académie est infléchie en 1971 par l'arrivée des socio-démocrates au pouvoir, qui s'inquiètent de ce que cette académie forme aussi des cadres de l'armée et du public pour ensuite arrêter

le contrat avec des cadres de l'armée en 1972 à la suite de la publication d'articles sur le passé SS de Höhn, on savait tout de même qu'il était un ancien nazi, ça fait un peu tache… Mais l'école continue.

La gloire académique de Höhn se poursuit néanmoins longtemps, il a droit en 1999, à 95 ans, à un jubilée, par l'équivalent du MEDEF en Allemagne, il est acclamé comme « pape du management », qui va être retenu par la presse allemande. Il décède à 96 ans et a le droit à des nécrologies émues, dithyrambiques, l'homme qui a converti l'Allemagne au management. On le met à coté de Peter Drucker aux USA. Certains lecteurs vont demander de ralentir sur ces éloges notamment avec son lien avec les nazis et on précise tout de même qu'il était proche de Himmler. Il y a donc une forme de rétropédalage où la carrière du grand professeur va toujours garder cette tâche.

Cet essai parle du destin social, idéel et culturel de Höhn. Ce livre s'intéresse à ses idées d'avant 33, du nazisme, d'après qui montre aussi que les nazis étaient de notre temps et de notre lieu. Ce livre a en effet des enjeux plus généraux comme la liberté germanique, qui induit un rapport à la loi, à l'autorité, particulier. On pose aussi la question du rapport à l'État aussi comme l'État tout puissant qui ne fonctionne pas en Allemagne pour des raisons de génétiques et idéologiques puisque l'homme germanique se contrôle lui-même (cf chapitre 2). Cela peut paraitre surprenant mais c'est quelque chose que l'on voit souvent dans la littérature puisqu'ils veulent imaginer une alternative à l'État, qu'ils veulent détruire. On théorise les agences, et en pratique aussi : nous ne voulons plus de l'État, ils le détruisent et créent des agences. L'État est une entrave au libre déploiement des initiatives, statique alors que l'agence est mobile, labile, dynamique, elle n'existe que par son budget, son projet, sa mission et elle a vocation à disparaitre à la fin de sa mission. Cela dit les agences se multiplient parce que chaque dignitaire nazi veut la sienne. Au-delà de la réflexion micro-économique, il y a une réflexion macro-économique avec la répudiation de l'État et la mise en avant des agences (voir ce qui s'est passé plus tard dans les années 70 : on crée aussi des agences).

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov

Ainsi que les catégories, postulats, théories qu'on voit mises en œuvre par les nazis mais qui résonnent de manière extrêmement moderne et actuel. C'est logique puisque les nazis n'ont rien inventé. Les nazis n'ont rien inventé du productivisme, du « Menschenmaterial» et du facteur travail, de l'occident darwiniste, capitaliste, productiviste ils l'ont recueilli en héritage depuis la seconde moitié du 19ème siècle et l'ont exploité à outrance.

(Michael Feucel) : «Il s'agit d'étudier le passé qui persiste sans signer ». Un passé est à l'œuvre, qui travaille, il s'agit de l'élucider, il faut soulever la couverture et voir ce qui est à l'œuvre. Ce n'est pas la pratique la plus agréable, on se contenterait bien des mythes et fables qu'on entretient sur la démocratie, la victoire, etc. mais est-ce que ça correspond à la réalité des parcours sociaux ? Face à cela, quoi faire ?

Soit on adopte une attitude disqualifiante : « On n'est pas des nazis », « on ne va pas faire le procès de Nuremberg du management ».

Mais on peut aussi essayer de l'élucider, si on essaie de le faire. C'est ce que . J. Chapoutot a essayé de faire dans son livre mais aussi Sandra Luckber avec son livre « Personne ne sort les fusils » sur le procès FT, Barbara Stiegler avec son livre « Il faut s'adapter » et Stéphane Velu chez Gallimard : « l'hôpital, une nouvelle industrie ». Ils se sont rendus compte d'une efflorescence de publication sur des thèmes proches bien que dans des domaines différents, qui veut surement dire quelque chose que l'époque que nous vivons.

Un mot sur la réception du livre : Beaucoup de reproches, malgré aussi des avis aimables. Les avis négatifs, en mettant de côté la violence, posent des questions intéressantes. La réception du livre est importante car a été vendu à 30 000 exemplaires malgré la situation sanitaire actuelle. Certaines critiques vont sur le titre « racoleur » avec une mise en page « obscène » ce qui est clairement discutable dont l'attractivité économique n'est pas prouvée. L'auteur assume le sous-titre puisque c'est bien une étude du cas qui va du nazisme jusqu'à aujourd'hui surtout qu'on précise que le management n'est pas une invention nazie ! Ce qui intéresse c'est les malentendus qui peuvent avoir lieu avec des termes comme modernité mais aussi joie au travail, engagement, implication, etc. ça sonne contemporain et moderne. Il y avait aussi un malentendu sur la question du nazisme, puisque beaucoup ont confondu nazisme et Shoah puisqu'il s'agit d'une période de 4 ans sur 12 ans de nazismes et la politique nazie jusqu'à 1943, n'était pas une politique d'assassinat.